



CA1

CS

-2008 F51



# Follow-up audit of the Commission for Public Complaints Against the RCMP

A report by the  
Public Service Commission of Canada

October 2008

Canada

Public Service Commission of Canada  
300 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario K1A 0M7  
Canada

Information: 613-992-9562  
Facsimile: 613-992-9352

This Report is also available on our Web site at [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

Cat. No. SC3-109/2008  
ISBN 978-0-662-05919-6

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Public Service Commission of Canada, 2008



# **Follow-up audit of the Commission for Public Complaints Against the RCMP**

A report by the  
Public Service Commission of Canada

**October 2008**

*All of the audit work in this report was conducted in accordance  
with the legislative mandate and audit policies of the  
Public Service Commission of Canada.*

# Table of Contents

<b>Summary .....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
Focus of the follow-up audit .....	4
<b>Observations .....</b>	<b>5</b>
A staffing management framework is in place .....	5
Human resources services to the CPC have improved .....	6
Staffing practices have improved .....	6
Overall monitoring has improved .....	8
<b>Conclusion .....</b>	<b>9</b>
<b>The PSC has removed remedial measures .....</b>	<b>10</b>
<b>About the follow-up audit.....</b>	<b>11</b>
<b>Glossary .....</b>	<b>13</b>

## Summary

1. The Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC) is an independent body established by Parliament in 1988 that receives and reviews allegations of inappropriate conduct by members of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP).
2. In October 2005, the Public Service Commission (PSC) tabled an audit report of the CPC's staffing activities. The report outlined significant staffing irregularities in the exercise of appointment authorities delegated by the PSC to the CPC. As a result of the audit, the PSC imposed conditions on the CPC's delegated appointment authorities.
3. The objectives of this follow-up audit were to determine whether the CPC had responded adequately to our recommendations from the October 2005 PSC audit report, and to determine whether the CPC had met the essential elements identified by the PSC to support the implementation of the current *Public Service Employment Act* (PSEA), which came into force on December 31, 2005.
4. Our follow-up audit concluded that the CPC has responded adequately to recommendations made in our 2005 audit report. The CPC has improved its staffing systems and practices over the last three years. A comprehensive staffing management framework is now in place and the CPC has created an environment that supports values-based staffing.
5. We found that 12 appointments complied with the PSEA, other governing authorities and policies and the instrument of delegation signed with the PSC, including all 10 appointments resulting from internal advertised appointment processes. We also found three external appointments where one essential qualification was not assessed. While the CPC's monitoring activities identified this concern, corrective action was taken only as a result of the PSC audit. We also found that the files for five non-advertised appointments did not contain adequate written rationales. The CPC's monitoring activities identified one of these cases.
6. While we are concerned about the need for the CPC to improve its non-advertised appointment processes and to strengthen its monitoring activities, including corrective action, overall we are satisfied with the CPC's staffing activities.
7. In view of the audit findings, the PSC has removed the conditions it imposed in 2005, and has signed a standard Appointment Delegation and Accountability Instrument with the Chair of the CPC.

## Introduction

8. The Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC) is an independent body established by Parliament in 1988 that receives and reviews allegations of inappropriate conduct by members of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). The CPC conducts investigations, holds public hearings, initiates complaints, reports findings and makes recommendations to the RCMP Commissioner and the Minister of Public Safety Canada.
9. The Governor in Council appoints the Chair of the CPC; the incumbent has served since October 2005. The other key officers are the Executive Director, the Senior Director, Operations and the Director, Strategic Policy and Research. The CPC had 44 full-time equivalent employees in March 2008.
10. The *Public Service Employment Act* (PSEA) governs appointments to CPC positions. The CPC is part of the portfolio of the Department of Public Safety Canada, which provides administrative and management support services, including human resources services, to the CPC.
11. In October 2005, the Public Service Commission (PSC) tabled an audit report on the CPC's staffing activities. We examined 51 selection processes completed during the period from April 2001 to September 2004 and concluded that the majority of these appointments did not comply with the merit principle under the PSEA or the conditions of delegation. Selection processes were designed to allow for the hiring of pre-selected individuals. There was no infrastructure in place to effectively manage the staffing system, roles and responsibilities for staffing were unclear, training on staffing values was not delivered and there was no evidence of human resources planning. Our audit also revealed that the human resources service provider failed to provide expert advice to the CPC.
12. As a result, in 2005 the PSC placed conditions on the CPC's delegation of appointment authorities. Until the PSC was satisfied that a proper staffing system was in place, the CPC Chair could not delegate appointment authorities to anyone other than the Executive Director. The CPC was also required to submit quarterly reports to the PSC on its staffing system.

## Focus of the follow-up audit

13. The objectives of the follow-up audit were to determine whether the CPC had responded adequately to the PSC's recommendations from the October 2005 PSC audit report, and to determine whether the CPC had met the essential elements identified by the PSC to support the implementation of the PSEA, which came into force on December 31, 2005.
14. The follow-up audit covered the period from January 1, 2006, to March 31, 2008. The follow-up audit activities consisted of interviews with human resources advisors at the CPC and Public Safety Canada and with CPC hiring managers involved in staffing activities. We examined all 17 appointment processes that had resulted in 20 appointments made under the PSEA during the period under review. We excluded casuals, students and deployments. In addition, we reviewed documents regarding staffing activities at the CPC, such as plans, policies, programs and reports.
15. For more information, refer to the **About the follow-up audit** section at the end of this report.

# Observations

## A staffing management framework is in place

16. The Public Service Commission (PSC) delegates appointment authorities to deputy heads through a signed Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI). This instrument identifies the appointment and appointment-related authorities being delegated, the authorities that may be sub-delegated, the conditions of the delegation and how deputy heads will be held accountable. In signing the ADAI, deputy heads agree to respect the requirements of the *Public Service Employment Act* (PSEA), the *Public Service Employment Regulations* and the PSC's appointment policies.
17. A key requirement of the ADAI is for the organization to develop a staffing management framework based on the PSC's Staffing Management Accountability Framework (SMAF). The SMAF sets out the expectations for a well-managed appointment system that respects the PSEA.
18. In February 2005, towards the end of the previous audit, a new Executive Director joined the Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC) and introduced changes in the CPC staffing practices and other human resources areas. The CPC developed a staffing management framework based on the Public Service Commission's SMAF. It developed and approved the mandatory appointment policies on area of selection, corrective action and revocation, and criteria for non-advertised processes. The CPC's mandatory staffing policies and criteria were discussed with union representatives and employees and were adopted by the Management Committee.
19. We found that the CPC conducted human resources planning in a timely manner. The Management Committee discussed the Human Resources Strategy and the 2007-2008 Human Resources Plan during meetings and integrated both into the CPC business plan and priorities. By July 2007, the CPC had conducted an organizational review, redesigned its business processes and updated work descriptions where required. To enhance the CPC's capacity to review complaints against a growing Royal Canadian Mounted Police organization, the Treasury Board approved a request for additional funding for 16 new temporary full-time equivalent employees in September 2007.
20. We noted that the CPC put administrative measures and procedures in place to improve staffing activities. The Chair informed us that he was determined to make the CPC an employer of choice and to improve its human resources management practices as part of changing the work environment. Human resources guiding principles were articulated by the CPC and integrated into its human resources activities. These guiding principles covered regular and open communication about the new staffing regime, information on human resources matters, endorsement of appointment values and human resources monitoring activities.

21. The hiring managers we interviewed understood both their roles and those of their human resources advisor. The performance agreements for senior managers included specific performance measures with respect to human resources management, including whether a staffing strategy was in place to ensure operational requirements were met.

## Human resources services to the CPC have improved

22. We expected the Chair of the CPC would ensure that a qualified human resources advisor would be available to provide expert advice and to play a challenge role with managers involved in selection processes and that managers and the human resources advisor would clearly understand this role. Like other small organizations, the CPC relies on a larger organization for the provision of human resources services.
23. We found that the CPC had put in place a memorandum of understanding for the delivery of human resources services with Public Safety Canada, in which roles and responsibilities regarding staffing were defined. The CPC ensured that the human resources advisor from Public Safety Canada was a person whose expertise in the PSC Appointment Framework had been validated by the PSC and was available to provide expert advice. In addition, the CPC engaged a contractor to provide expert advice and support in staffing.
24. We found that the CPC's use of expert advice contributed to improving its staffing system and practices. The CPC developed and implemented templates to help hiring managers. The CPC also developed a training plan for hiring and sub-delegated managers and provided them with essential training on the PSEA and its associated policies and appointment framework.

## Staffing practices have improved

25. We expected each appointment process at the CPC would comply with the PSEA and the PSC appointment policies, including respect for the core values of merit and non-partisanship, and the guiding values of fairness, transparency, access and representativeness.
26. We examined all 17 processes conducted by the CPC from January 2006 to March 2008 that resulted in 20 appointments (see **Table 1**). Ten processes were advertised and resulted in 13 appointments. Seven other appointments were the result of non-advertised processes.

**Table 1 – Overview of audited files**

<b>Types of process and appointments</b>	<b>Number of processes</b>	<b>Number of appointments</b>
<b>Advertised processes and appointments</b>		
Internal advertised – indeterminate	7	9
Internal advertised – acting (periods greater than four months)	1	1
External advertised – indeterminate/term	2	3
<b>Total advertised processes and appointments</b>	<b>10</b>	<b>13</b>
<b>Non-advertised processes and appointments</b>		
Internal non-advertised – indeterminate	2	2
Internal non-advertised – acting (periods greater than four months)	3	3
External non-advertised – term	2	2
<b>Total non-advertised processes and appointments</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>20</b>

Source: Audit, Evaluation and Studies Branch, Public Service Commission

27. Our follow-up audit revealed that the CPC made improvements to its staffing system and practices. In our October 2005 report, we found situations in which the CPC manipulated the appointment processes to hire pre-selected individuals. We found no such situations for the period under review. We found that 12 appointments complied with the PSEA and PSC appointment policies, including 10 appointments resulting from internal advertised processes and both indeterminate appointments from the internal non-advertised process.
28. We found three external advertised appointments where one essential qualification was not assessed. There were no indicators that a preferred candidate had already been chosen. The Statement of Merit Criteria included knowledge of two specific software programs as an essential qualification. None of the candidates were assessed for their knowledge of one of these software programs. During the course of the audit, the PSC requested and confirmed that the CPC verify that the individuals appointed fully met this essential qualification. As a result, no further action is required.
29. We noted concerns about the compliance with the PSC's policy on the Choice of Appointment Process. The policy requires a written rationale to demonstrate how a non-advertised appointment process meets the established criteria for the choice of non-advertised process and how that process respects the appointment values of fairness, transparency, access and representativeness. We found that five out of seven rationales did not adequately address the appointment values while two did.

30. We also noted that CPC's internal monitoring processes identified one of the non-compliant files. The need for improved rationales to support the choice of non-advertised appointments is a challenge. At the CPC, the two rationales we found to be acceptable were well developed. We encourage the CPC to use these as examples for future rationales.

### Recommendation

The Chair of the Commission for Public Complaints Against the RCMP must ensure that when a non-advertised appointment process is used, the rationale demonstrates how the process meets the established criteria and the appointment values.

*Commission for Public Complaints Against the RCMP response. The CPC accepts the recommendation. The CPC will continue its efforts to strengthen the rationales to substantiate non-advertised appointment decisions and use as reference its well developed internal examples as identified and suggested by the audit team.*

## Overall monitoring has improved

31. We expected that the CPC would monitor staffing activities to ensure compliance with the PSEA and the PSC's appointment policies, and where monitoring activities identified problems, the CPC would take the appropriate corrective action.

32. We found that the CPC monitored its staffing activities. Minutes of the Management Committee's regular meetings indicated discussion and decisions on staffing activities. The staffing activities were reviewed not only on an individual basis but also from a global perspective for staffing patterns. The CPC is in the process of integrating this practice into their business plan. The CPC aims to do this annually.

33. Public Safety Canada human resources advisors made notes to file in some of the staffing files. However, the human resources advisors did not identify the appointments that we found that did not comply with the PSEA or with PSC appointment policies.

### Recommendation

The Chair of the Commission for Public Complaints Against the RCMP must strengthen monitoring procedures to ensure that where monitoring identifies problems, appropriate corrective action is taken.

*Commission for Public Complaints Against the RCMP response. The CPC accepts the recommendation. In fact, the CPC has already strengthened the staffing monitoring procedures by updating its internal policy to reflect the need to take corrective action when monitoring identifies problems.*

## Conclusion

34. The Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC) has improved its staffing systems and practices over the last three years. We concluded that the CPC has responded adequately to the recommendations made in our 2005 report. A comprehensive staffing management framework is now in place and the CPC has created an environment that supports values-based staffing.
35. We found that 12 appointments complied with the *Public Service Employment Act*, the Public Service Commission's (PSC) appointment policies and the instrument of appointment delegation signed with the PSC, including 10 appointments resulting from internal advertised processes. We also found three external appointments where one essential qualification was not assessed. While the CPC's monitoring activities identified this concern, corrective action was taken only as a result of the PSC audit. We also found that the files for five non-advertised appointments did not contain adequate written rationales. The CPC's monitoring activities identified one of these cases.
36. While we are concerned about the need for the CPC to improve its non-advertised processes and to strengthen its monitoring activities, including corrective action, overall we are satisfied with the CPC's staffing activities.

## The PSC has removed remedial measures

37. As a result of this follow-up audit, the PSC has removed the conditions it imposed in 2005 on the CPC's delegated appointment authorities. The conditions for delegation and accountability are stated in the standard Appointment Delegation and Accountability Instrument, which has now been signed by the Chair.

*Commission for Public Complaints Against the RCMP response.* We are pleased with the results of the follow-up audit which recognizes the concerted efforts made by the Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC) to strengthen its human resources management framework, including its staffing regime.

*Since 2005, the CPC has introduced significant changes to its organizational and management structure to facilitate an effective discharge of its evolving mandate. In March 2008, the Chair shared with all CPC employees the ongoing efforts to improve integrated business and human resources planning in the CPC and to recognize its successful human resource activities in 2007-08, including those related to recruitment and staffing.*

*The CPC appreciates the acknowledgement by the Public Service Commission that it has indeed improved its staffing systems and practices since the last audit. The CPC remains committed to continuing to build a solid staffing regime.*

*The Chair is pleased to have signed a revised Appointment Delegation and Accountability Instrument with the President of the Public Service Commission in recognition of the CPC's significant progress and success in putting in place its staffing regime.*

# About the follow-up audit

## Objectives

The objectives of the follow-up audit were to determine whether the Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC) had responded adequately to the Public Service Commission's (PSC) recommendations from the October 2005 PSC audit report, and to determine whether the CPC had met the essential elements identified by the PSC to support the implementation of the *Public Service Employment Act* (PSEA), which came into force on December 31, 2005.

## Scope and Approach

The follow-up audit covered the period from January 1, 2006 to March 31, 2008. The follow-up audit activities consisted of interviews with human resources advisors at the CPC and Public Safety Canada and with the CPC hiring managers involved in staffing activities. We examined all 17 appointment processes that resulted in 20 appointments made under the PSEA during the period under review. We excluded casuals, students and deployments. In addition, we reviewed documents regarding staffing activities at the CPC, such as plans, policies, programs and reports.

## Criteria

We drew the following audit criteria from the Staffing Management Accountability Framework (SMAF), as well as the Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI) signed by the Chair of the CPC and the Commission. We expect the CPC to:

- have a staffing management framework in place, based on the PSC's Staffing Management Accountability Framework (SMAF) and have an approved set of policies that guide the organization in its appointment processes;
- offer training under the PSEA to hiring managers, prior to granting sub-delegation;
- provide hiring managers with access to human resources advisors whose expertise in the Appointment Framework has been validated by the PSC;
- undertake human resources planning that is integrated with business planning to enable the CPC to identify its current and future human resources needs; and ensure that staffing activities are consistent with human resources planning, with any variances being monitored and explained;

- have a process to track and monitor the overall performance of its appointment and appointment-related authorities; and
- ensure that appointments and appointment processes are compliant with relevant authorities, respect the appointment values and are supported by sufficient, appropriate documentation.

## Audit team

**Vice-President, Audit, Evaluation and Studies Branch:**

Mary Clennett

**Director General, Departmental Audits Directorate:**

Dena Palamedes

**Director, Departmental Audits Directorate:**

Denise Coudry-Batalla

**Auditors:**

Dominique Charlebois

Lise Lanthier

# Glossary

## **Acting appointment**

The temporary promotion of an employee.

## **Active monitoring**

An on-going process of gathering and analyzing information to assess staffing performance and provide an early indication if adjustments are required to staffing approaches.

## **Advertised appointment process**

When persons in the area of selection are informed of and can apply to an appointment opportunity.

## **Appointment**

An action taken under the *Public Service Employment Act* to hire or promote someone.

## **Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI)**

The formal document by which the PSC delegates its authorities to deputy heads. It identifies authorities, any conditions related to the delegation and sub-delegation of these authorities and how deputy heads will be held accountable for the exercise of their delegated authorities.

## **Essential qualifications**

Qualifications necessary for the work to be performed and that must be met in order for a person to be appointed. These include education, experience, occupational certification, knowledge, abilities and skills, aptitudes, personal suitability and official language proficiency.

## **External appointment process**

A process in which persons may be considered, whether or not they are employed in the public service.

## **Internal appointment process**

A process for making one or more appointments for which only persons employed in the public service may be considered.

## **Merit-based appointment**

The person appointed meets the essential qualifications for the work to be performed, including official language proficiency. In addition, the manager may take into consideration the asset qualifications, as well as current or future operational requirements or organizational needs that the deputy head establishes. An appointment can be merit-based even if only one candidate is considered.

## **Non-advertised appointment process**

An appointment process that does not meet the criteria for an advertised appointment process.

## **Statement of Merit Criteria**

Forms the basis for the assessment of merit; includes essential qualifications, asset qualifications, operational requirements and organizational needs.

## **Staffing Delegation and Accountability Agreement (SDAA)**

Under the previous *Public Service Employment Act*, the agreement that sets out the principles and values according to which staffing is conducted in the public service, the Public Service Commission's expectations of those exercising delegated authority and the specific authorities that have been delegated. The agreement may be modified at the request of either party at any time.







Qualifications essentielles pour le travail à accomplir et due la personne doit posséder pour pouvoir être nommée. Elles comprennent les études, L'expérience, L'accréditation professionnelle, Les connaissances, les compétences, les aptitudes, les qualités personnelles et les exigences linguistiques. Procédures continues de collecte et d'analyse d'information destinée à évaluer le rendement en matière de formation, et à déceler les premières indications d'un besoin d'ajustements en matière de formation.

**Surveillance active**  
Qualifications essentielles pour le travail à accomplir et due la personne doit posséder pour pouvoir être nommée. Elles comprennent les études, L'expérience, L'accréditation professionnelle, Les connaissances, les compétences, les aptitudes, les qualités personnelles et les exigences linguistiques.

Processus unique peut prendre part d'un ordre travaille ou non à la fonction publique. Processus nomination externe Processus nomination interne Processus de nomination unique permettant de procéder à une ou plusieurs nominations uniques parmi les personnes employées dans la fonction publique.

Processus de nomination annonec  
Lorsque les personnes dans la zone de sélection sont informées d'une occasion de nomination et peuvent poser leur candidature.

La personne nommée doit satisfaire aux qualifications essentielles pour le travail à accomplir, y compris la compétence en matière de langues officielles. En outre, le gestionnaire peut prendre en compte toute qualification considérée comme un atout, ainsi que toute exigence opérationnelle actuelle ou besoin organisationnel que l'administrateur général aura détermiées. Une nomination peut être fondée sur le mérite même si il y a eu présentation d'une seule candidature.

**Nomination intérimaire**

La nomination intérimaire d'un fonctionnaire.

Measure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, soit pour embaucher ou promouvoir une personne.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN

Enoncé des critères de mérite

Document de base de l'évaluation du mérite dans lequel on trouve les qualifications essentielles, les qualifications constituant un tout, les exigences opérationnelles et les besoins organisationnels.

Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotatation (EDPRD)

Entente qui, en vertu de l'ancienne Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), établit les principes et les valeurs en vertu desquels se fait la dotatation dans la fonction publique, les attentes de la Commission de la fonction publique à l'égard des personnes exerçant les pouvoirs délégues et les pouvoirs particuliers qui leur ont été délégués. L'entente peut être modifiée en tout temps à la demande de l'une ou l'autre des parties.

La CPP fait mis en œuvre un processus de surveillance et de suivi du rendement global en ce qu'il a trait à ses pouvoirs de nomination et à ses pouvoirs connexes; en sorte que ses nominations et ses processus de nomination soient passés en sorte que ses nominations et ses processus de nomination soient conformes aux exigences applicables, qu'ils respectent les valeurs de nomination et qu'ils soient appuyés par des documents suffisants et appropriés.

- La vérification de suivi visait à déterminer si la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) avait donné suite de façon appropriée aux recommandations énoncées dans le rapport de vérification de la Commission de la fonction publique (CPP) publié en octobre 2005. Elle visait également à vérifier si la CPP répondait aux critères essentiels établis par la CPP à l'appui de la mise en œuvre de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), entrée en vigueur le 31 décembre 2005.
- La vérification de suivi portait sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 mars 2008. Dans le cadre de cette vérification de suivi, nous avons mené des entrevues auprès des conseillers en ressources humaines la CPP et de Sécurité publique Canada, ainsi que des gestionnaires au cours de la période visée. Nous avons toutefois exclu les emplois occasionnels, les emplois étudiants et les mutations. Enfin, nous avons examiné des documents relatifs aux activités au cours de la période visée. Nous avons tiré les critères de vérification suivants du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) ainsi que de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) signé par le président de la CPP et la Commission.
- Nous avons tiré les critères de vérification suivants du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) ainsi que de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) signé par le président de la CPP et la Commission.
- La CPP dispose d'un cadre de gestion fondé sur le CRGD de la CPP et de ses processus de nomination.
- La CPP offre une formation sur la LEFP aux gestionnaires débrouillés avant de leur subdeleguer des pouvoirs.
- La CPP permet aux gestionnaires débrouillés de consulter des conseillers en ressources humaines dont les connaissances sur le cadre de nomination ont été validées par la CPP.
- La CPP procède à une planification des ressources humaines intégrée à la planification des activités afin de cibler les besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines, et s'assure que ses activités de dotation sont conformes à la planification des ressources humaines et que tout écart fait l'objet d'une surveillance et d'une justification;

## Critères

La vérification de suivi portait sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 mars 2008. Dans le cadre de cette vérification de suivi, nous avons mené des entrevues auprès des conseillers en ressources humaines la CPP et de Sécurité publique Canada, ainsi que des gestionnaires au cours de la période visée. Nous avons toutefois exclu les emplois occasionnels, les emplois étudiants et les mutations. Enfin, nous avons examiné des documents relatifs aux activités au cours de la période visée. Nous avons tiré les critères de vérification suivants du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) ainsi que de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) signé par le président de la CPP et la Commission.

## Étendue et méthode

La vérification de suivi visait à déterminer si la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) avait donné suite de façon appropriée aux recommandations énoncées dans le rapport de vérification de la Commission de la fonction publique (CPP) publié en octobre 2005. Elle visait également à vérifier si la CPP répondait aux critères essentiels établis par la CPP à l'appui de la mise en œuvre de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), entrée en vigueur le 31 décembre 2005.

## Objets

# A propos de la vérification de suivi

Response de la Commission des plaintes du public contre la GRC. Nous sommes satisfaits des constatations de la vérification de suivi, qui reconnaît les efforts concrètes déployés par la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) afin de renforcer son cadre de gestion des ressources humaines, y compris son régime de dotation.

A la suite de la vérification de suivi faisant l'objet du présent rapport, la CFP a retenu les conditions imposées en 2005 relativement à la délégation de pouvoirs de nomination à la Commission des Plaîmtes du public contre la GRC (CPP). Les conditions liées à la délégation et les obligations redéfinies sont énoncées dans l'instrument standard de délégation et de responsabilisation en matière de nomination qui a été signé par le président de la CFP.

37

## La CFP a retiré les mesures correctives

34. La Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) a amélioré ses systèmes et pratiques de dotation au cours des trois dernières années. Nous avons conclu que la CPP avait donc suivi de façon appropriée aux recommandations que nous avions formulées dans notre rapport de 2005. Un cadre exhaustif de gestion de la dotation est dèsormais en place, et la CPP a su créer un environnement qui favorise la dotation fondée sur les valeurs.

35. Nous avons constaté que 12 nominations, y compris les 10 nominations effectuées à la suite de processus internes annuels, étaient conformes aux exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, aux autorisations en vigueur et lignes directrices et à l'instrument de délégation signé avec la Commission publique (CPP). Nous avons également constaté que, dans le cadre de trois nominations effectuées à la suite de processus extrêmes, l'une des qualifications essentielles n'avait pas fait l'objet d'une évaluation. Même si les activités de surveillance n'avaient pas été préférées au problème, ce n'est qu'à la suite de la vérification de la CPP que des actions correctives ont été prises à cet égard. Nous avons également constaté que cinq nominations effectuées à l'issue de processus non annuels n'étaient pas assorties de justifications appropriées. Les activités de surveillance de la CPP ont permis de cibler l'une de ces situations.

36. Nous croyons que la CPP doit améliorer ses processus de nomination non annuels, renforcer ses activités de surveillance et veiller à prendre les actions correctives qui s'imposent. Toutefois, bien que cette situation nous préoccupe, nous sommes satisfait, dans l'ensemble, des activités de dotation de l'organisation.

## Conclusion



30.

29. Nous avons relevé trois nominations effectuées à la suite de processus extrêmes non annoncés dans le cadre desquels une qualification essentielle n'avait pas été évaluée. Nous n'avons décelé aucun indicateur démontrant qu'un candidat avait été choisi d'avance. Nous n'avons décelé CFP en matière de choix du processus de nomination. Conformément à cette ligne directrice, il faut inclure une justification écrite pour démontrer qu'un processus non annoncé répondait à deux critères établis à cet égard et qu'il respecte les valeurs de nomination, cinq ne la transparence, l'accèsabilité et la représentativité. Des sept justifications fourni, cinq ne répondait pas de façon appropriée aux critères relatifs aux valeurs de nomination, tandis que les deux autres étaient conformes aux exigences.

30.

30. Nous avons également constaté que, grâce à ses processus de surveillance interne, la CPP avait à utiliser ces documents à titre d'exemples pour rediger ses procédures justifications. Nous avons relevé au sein de la CPP étaient bien établies. Nous encourageons donc la CPP à utiliser ces documents non annoncés pour démontrer que le processus répond aux critères établis des procédures non annoncées. Les deux justifications acceptables que nous avons relevées au sein de la CPP étaient bien établies. Nous encourageons donc la CPP à choisir des procédures non annoncées représentant un défi. Les deux justifications acceptables que nous avons relevées au sein de la CPP étaient bien établies. Nous encourageons donc la CPP à utiliser ces documents non annoncés pour démontrer que le processus répond aux critères établis des procédures non annoncées.

30.

27. Notre vérification de suivi nous a permis de constater que la CPP avait appuyé des améliorations à son système et à ses pratiques de fonctionnement. Lors de notre vérification d'octobre 2005, nous avons relevé des cas de manipulation des processus de nomination par la CPP en vue d'embaucher des personnes présélectionnées. Nous n'avons trouvé aucune situation de cette nature au cours de la période visée par notre vérification de suivi. Nous avons constaté que 12 nominations étaient conformes aux exigences de la LFP et aux lignes directrices de la CPP en matière de nomination, y compris les 10 nominations effectuées à la suite de processus internes et les deux nominations pour une période indéfinie effectuées au terme de processus internes non annoncés.

27.

Le président de la Commission des plaintes du public contre la GRC doit s'assurer que, lorsqu'une organisation a recours à un processus de nomination non annoncé, la justification à cet égard démontre que le processus répond aux critères établis que, lorsqu'une organisation a recours à un processus de nomination non annoncé, la justification à cet égard démontre que le processus répond aux critères établis et respecte les valeurs de nomination.

## Recommandation

### Tableau 1 – Aperçu des dossiers vérifiés

de processus non annoches.

Lesdunes ont mené à 20 nominations (voir le tableau 1). De ce nombre, 10 procéssus innovants ont mené à 13 nominations, tandis que sept autres nominations ont été effectuées à l'issue

26. Nous avons examiné les 17 processus mis en place au CP de janvier 2006 à mars 2008,

directive, soit la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.

comprend le respect des valeurs fondamentales, soit le mérite et l'impartialité, et des valeurs

Les exigences de la LEPF et les lignes directrices de la CFP en matière de nomination, ce qui

Nous nous attendions à ce que tous les processus de nomination menés à la CPP respectent

See how SAP can help you succeed.

## Les pratiques de dotation se sont améliorées

20. Nous avons remarqué que la CPP a adopté des mesures et des procédures administratives afin d'améliorer les activités en dotation. Le président nous a indiqué qu'il était déterminé à faire de la CPP un employeur de choix et à améliorer ses pratiques de gestion des ressources humaines dans le cadre de la transformation du milieu de travail. La CPP a défini des principes	ce domaine. Ces principes directeurs portent notamment sur la communication ouverte et régulière au sujet du nouveau régime de dotation, la diffusion de renseignements sur les questions de ressources humaines, le respect des valeurs de nomination et la mise en œuvre d'activités de surveillance des ressources humaines. Les ententes de rendement des cadres supérieurs de leur conseiller en ressources humaines. Les ententes de rendement des cadres supérieurs comprennent des mesures précises en matière de gestion des ressources humaines, qui visent à notammement à déterminer si une stratégie de dotation était en place pour répondre aux exigences opérationnelles.
21. Les gestionnaires démarquent que nous avons rencontré leur rôle et celui	de leur conseiller en ressources humaines. Les ententes de rendement des cadres supérieurs de leur conseiller en ressources humaines. Les ententes de rendement des cadres supérieurs comprennent des mesures précises en matière de gestion des ressources humaines, qui visent à notammement à déterminer si une stratégie de dotation était en place pour répondre aux exigences opérationnelles.
22. Les services de ressources humaines fournis à la CPP se sont améliorés	Nous nous attendions à ce que le président de la CPP s'assure de disposer d'un conseiller en ressources humaines qualifié qui puisse fournir des conseils éclairés et assumer un rôle de remise en question auprès des gestionnaires qui participent aux processus de sélection. Nous nous attendions également à ce que les gestionnaires et le conseiller en ressources humaines comprennent clairement ce rôle. Ainsi, d'autres organisations de petite taille, la CPP a recours aux services d'une organisation plus vaste dans le domaine des ressources humaines. Nous nous attendions à ce que les gestionnaires et le conseiller en ressources humaines comprennent clairement ce rôle. Ainsi, d'autres organisations de petite taille, la CPP a recours aux services d'une organisation plus vaste dans le domaine des ressources humaines.
23. Nous avons constaté que la CPP avait négocié un protocole d'entente pour la prestation de services de ressources humaines avec Sécurité publique Canada, protocole dans lequel les rôles et responsabilités en matière de dotation sont définis. La CPP s'est assurée que la conséillère en ressources humaines de Sécurité publique Canada avait réussi l'examen de connaissances de la CPP sur le cadre de nomination et qu'elle fournirait des avis éclairés et du soutien dans le domaine de la dotation.	Nous avons constaté que la CPP a amélioré son système de dotation et ses pratiques en la matière. Elle a élaboré un plan de formation pour les gestionnaires d'embauche et la gestionnaire subdelegate, puis leur a offert la formation essentielle sur les gestionnaires d'embauche. Elle a aussi élaboré un plan de formation pour les gestionnaires de dotation et ses pratiques en la matière. Elle a élaboré et utilisée des gabarits visant à aider
24. Nous avons constaté que, grâce aux avis éclairés qu'elle reçoit, la CPP a amélioré son système de dotation et ses pratiques en la matière. Elle a élaboré et utilisée des gabarits visant à aider	la LPP, et sur le cadre et les lignes directrices connexes.

## Un cadre de gestion de la dotation a été mis en place

## Observations

19.

Nous avons constaté que la CPP a procédé à la planification des ressources humaines en temps opportun. La stratégie de ressources humaines et le plan de ressources humaines pour l'exercice 2007-2008 ont fait l'objet de discussions au cours des réunions du Comité de gestion, puis la stratégie et le plan ont été intégrés aux priorités de la CPP et à son plan d'activités. En juillet 2007, la CPP avait mené un examen organisationnel, structure et de processus de la capacité de la CPP d'examiner les plaintes présentées à l'encontre de la Gendarmerie royale du Canada, organisation en pleine expansion, le Conseil du Trésor a approuvé en septembre 2007 une demande de financement supplémentaire visant l'ajout temporaire de 16 équivalents temps plein.

18.

La GRC (CPP) et appuie des changements aux pratiques de dotation de l'organisation en nouveau directeur exécutif à joint les rangs de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) et appuie des changements aux pratiques de dotation de l'organisation de la dotation fondée sur le CRGD de la CPP. Elle a également élaboré et approuvé des lignes directrices obligeant les fonctionnaires à la zone de sélection, les mesures correctives et les revocations, ainsi que des critères relatifs aux processus non annoncés. Les lignes directrices obligeant les fonctionnaires en matière de dotation de la CPP et les critères connexes ont fait l'objet d'une discussion avec les délégués syndicaux et les employés avant d'être approuvés par le Comité de gestion.

17.

Conformément à l'une des exigences clés figurant dans l'IDRN, les organisations sont tenues d'élaborer un cadre de gestion de la dotation fondée sur le Cadre de responsabilisation de nomination bien grâce qui respecte la LEPF.

La fonction publique et des lignes directrices de la CPP en matière de nomination, exigences de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEPF), du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique et des lignes directrices de la CPP en matière de nomination, et les responsabilités. En signature l'IDRN, les administrateurs généraux s'engagent à respecter les termes responsables. En signature l'IDRN, les fonctionnaires généraux en seront associées à la délégation des pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux les pouvoirs connexes qui sont délégués, les pouvoirs qui peuvent être subdélégués, les conditions en matière de nomination (IDRN). Cet instrument indique les pouvoirs de nomination et les administrateurs généraux au moyen d'un instrument de délégation de responsabilisation aux pouvoirs généraux qui sont délégués, les pouvoirs qui peuvent être subdélégués, les conditions en matière de nomination (IDRN).

16.

La Commission de la fonction publique (CPP) délègue les pouvoirs de nomination aux

## Objetifs de la vérification de suivi

- La vérification de suivi visait à déterminer si la CPP avait donné suite de façon appropriée aux recommandations énoncées dans le rapport de vérification de la CPP publié en octobre 2005. Elle visait également à vérifier si la CPP répondait aux critères essentiels cibles par la CPP à l'appui de la mise en œuvre de la LEP, entre en vigueur le 31 décembre 2005.
- La vérification de suivi portait sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 mars 2008. Dans le cadre de cette vérification de suivi, nous avons mené des entrevues auprès des conseillers en ressources humaines de la CPP et de Sécurité publique Canada, ainsi que des gestionnaires d'embouchure de la CPP participant aux activités de dotation. Nous avons examiné les 17 processus de nomination qui ont mené à 20 nominations effectuées en vertu de la LEP au cours de la période visée. Nous avons toutefois exclu les emplois occasionnels, les emplois étudiants et les mutations. Enfin, nous avons examiné des documents relatifs aux activités de dotation de la CPP, notamment des plans, des politiques, des programmes et des rapports.
- Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la partie **A propos de la vérification de suivi**, qui figure à la fin du présent rapport.

## Introduction

8. La Commission des plaignants du public contre la GRC (CPP), organisée indépendant créée par le Parlement en 1988, regoit et examine les allégations de conduite inappropriée soulvées à l'encontre des membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). La CPP mène des enquêtes, tient des audiences publiques, dépouse des plaignants et fait part de ses constatations et de ses recommandations au commissaire de la GRC et au ministre de Sécurité publique Canada.

9. Le gouverneur en conseil nomme le président de la CPP. Le président actuel est en poste depuis octobre 2005. Les autres responsables principaux sont le directeur exécutif, le directeur principal, Opérations, ainsi que le directeur, Politique stratégique et recherche. En mars 2008, la CPP compétait 44 employés équivalents temps plein.

10. La Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LFP) régit les nominations aux postes de la CPP. La CPP relève du portefeuille de Sécurité publique Canada, qui lui fournit des services de soutien administratif et de gestion, notamment dans le domaine des ressources humaines.

11. En octobre 2005, la Commission de la fonction publique (CPP) a déposé un rapport de vérification portant sur les activités de dotations au sein de la CPP. Nous avons examiné 51 processus de sélection menés d'avril 2001 à septembre 2004 et avons conclu que la majorité de ces nominations ne respectaient pas le principe du mérite enonce dans la LFP ni les conditions de délégation. Les processus de sélection étaient censés défaire pour l'embauche de personnes présélectionnées. Il n'y avait aucune infrastructure en place pour gérer efficacement le système de dotations. De plus, les rôles et responsabilités en matière de dotation n'étaient pas clairement définis, la formation sur les valeurs de dotation n'avait pas été offerte et rien n'indiquait qu'une planification des ressources humaines avait eu lieu.

12. Par conséquent, la CPP a imposé, en 2005, des conditions relatives à la délégation des pouvoirs de dotation à la CPP. Jusqu'à ce que la CPP soit convaincue de l'existence d'un système approprié de dotation, le président de la CPP ne pouvait donc déléguer ses pouvoirs à la CPP concernant son système de dotation.

1. La Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP), organisme indépendant créée par le Parlement en 1988, regoit et examine les allégations de conduite inappropriée soulevées à l'encontre des membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC).

2. En octobre 2005, la Commission publique (CPP) a déposé un rapport de vérification portant sur les activités de dotation de la CPP. Ce rapport faisait état de nombreuses irrégularités dans l'exercice des pouvoirs de nomination délegués par la CPP à la CPP. Par suite de la vérification, la CPP a imposé à la CPP des conditions à la délégation des pouvoirs de nomination.

3. L'objectif de la vérification de suivi était de déterminer si la CPP avait donné suite de façon appropriée aux recommandations formulées dans notre rapport de vérification de 2005.

4. Notre vérification de suivi nous a permis de conclure que la CPP a fait donne suite de façon appropriée aux recommandations formulées dans notre rapport de vérification de 2005.

5. Nous avons constaté que 12 nominations, ce qui comprendrait les 10 nominations effectuées à la suite de procédures intégrées, étaient conformes aux exigences de la LFP, aux autorisations en vigueur et lignes directrices, et à l'instrument de délégation signé avec la CPP.

6. Nous avons également relevé trois nominations effectuées à la suite de processus extrêmes dans le cadre desquels l'une des qualifications essentielles n'avait pas fait l'objet d'une évaluation. Même si les activités de surveillance de la CPP ont permis de repérer cette irrégularité, ce n'est avons relevé cinq nominations effectuées à la suite de processus non annorés qui n'étaient pas assorties de justifications suffisantes. Les activités de surveillance de la CPP avaient permis de créer l'une de ces situations.

7. À la lumière des constatations de la vérification, la CPP a retiré les conditions qu'elle avait imposées en 2005 et signé un instrument standard de délégation et de responsabilisation en matière de nomination avec le président de la CPP.

2	Résumé
3	Introduction
4	Objectifs de la vérification de suivi
5	Observations
5	Un cadre de gestion de la dotation a été mis en place
6	Les services de ressources humaines fournis à la CPP se sont améliorés
7	Les pratiques de dotation se sont améliorées
9	La surveillance globale s'est améliorée
10	Conclusion
11	La CPP a retracé les mesures correctives
12	A propos de la vérification de suivi
14	Glossaire

Tous les travaux de vérification pour le présent rapport ont été exécutés  
conformément au mandat législatif et aux politiques de vérification  
de la Commission de la fonction publique du Canada.



Octobre 2008

Verificatior de suivi de la  
Commission des plaintes du  
public contre la GRC  
Rapport de la Commission de la fonction  
publique du Canada

Commission des plaintes du  
public contre la GRC  
Rapport de la Commission de la fonction  
publique du Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par  
la Commission de la fonction publique du Canada, 2008

ISBN 978-0-662-05919-6  
N° de catalogue SC3-109/2008

Le présent rapport est également accessible sur notre  
site Web à l'adresse [www.psc-cfp.gc.ca](http://www.psc-cfp.gc.ca)

Télécopieur : 613-992-9352  
Renseignements : 613-992-9562

Commission de la fonction publique du Canada  
300, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
Canada  
300, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario) K1A 0M7  
Canada

Canada

3 1761 11551153 7

Octobre 2008

Verificatior de suivi de la  
Commission des plaintes du  
public contre la GRC

Rapport de la Commission de la fonction  
publique du Canada

100 ans  
1908-2008

